

**Passar o bastão ou vender: dilema da sucessão em empresas familiares**  
**Either passing the baton or selling business: succession dilemma in family**  
**businesses**

**Pasar el testigo o vender: el dilema de la sucesión en las empresas familiares**

Recebido: 30/09/2023 | Revisado: 26/03/2024 | Aceito: 11/05/2024 | Publicado: 30/05/2024

**Renato Alexandre Camargo**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8558-8266>

Faculdade FIPECAFI, Brasil

E-mail: [renato\\_re@hotmail.com](mailto:renato_re@hotmail.com)

**Paschoal Tadeu Russo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7293-4385>

Faculdade FIPECAFI, Brasil

E-mail: [paschoal.russo@fipecafi.org](mailto:paschoal.russo@fipecafi.org)

**Juliana Ventura Amaral**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7223-3848>

Faculdade FIPECAFI, Brasil

E-mail: [juliana.amaral@fipecafi.org](mailto:juliana.amaral@fipecafi.org)

**Resumo**

Inspirado em fatos vivenciados pelos autores, este caso aborda a sucessão em empresas familiares e tem como dilema a decisão de manter a empresa com a linha sucessória ou vender o negócio para terceiros. O texto é centralizado na figura do fundador, Engenheiro Mario, e de sua filha Mariana e aborda o impasse da sucessão forçada por questões de saúde. A teoria pano de fundo para compreender a atual situação da empresa e direcionar a decisão do dilema é a do ciclo de vida.

**Palavras-chave:** Sucessão; Empresas familiares; Ciclo de vida; Estrutura organizacional.

**Abstract**

Based on real experiences that authors lived, this case aims to discuss succession in family businesses and has as its dilemma the decision to passing the baton to the next

generation or selling the business to third parties. The main characters of the case are the founder, Engineer Mario, and his daughter Mariana. It addresses the impasse of a not planned succession due to health issues. The background theory to understand the current situation of the company and guide the decision of the dilemma is the life cycle one.

**Keywords:** Succession; Family businesses; Life cycle; Organizational structure.

### **Resumen**

Inspirado en hechos vividos por los autores, este caso aborda la sucesión en empresas familiares y tiene como dilema la decisión de mantener la empresa con la línea de sucesión o vender el negocio a terceros. El texto se centra en la figura del fundador, Engenheiro Mario, y su hija Mariana y aborda el impasse de la sucesión forzada por cuestiones de salud. La teoría de fondo para comprender la situación actual de la empresa y orientar la decisión del dilema es el ciclo de vida.

**Palabras clave:** Sucesión; empresas familiares; Ciclo de vida; Estructura organizacional.

### **Introdução**

A CONSTRUTECH, nome fictício para uma empresa do setor de tecnologia em construção civil, de porte médio, com mais de 20 anos de atividade, vem se desenvolvendo satisfatoriamente, tendo como principal executivo seu CEO, Engenheiro Mario. Visionário e talentoso, desde os tempos da faculdade.

A empresa sempre foi voltada ao atendimento das necessidades dos clientes, sem que houvesse maior preocupação com as estruturas organizacionais ou processo de gestão. O ambiente da empresa era agradável. Todos gozavam de tranquilidade e confiança, o que permitia um baixo nível de burocracia. Não existiam indicadores de desempenho, planejamento para o atingimento de metas, nem sistemas de prestação de contas. Na visão do Engenheiro Mario, essa flexibilidade, caracterizada pela ausência de controles, era um dos fatores que explicava o crescimento que tinha sido obtido pela empresa.

A estrutura organizacional era concentrada no CEO, e, apesar de existir um senso de subordinação entre os colaboradores, não havia um organograma formal. O

Engenheiro Mario acreditava que a organicidade da estrutura era importante para que ele tivesse mobilidade para estar à frente das questões de diferentes naturezas na empresa: administrativas, técnicas e comerciais.

A empresa tinha um corpo técnico composto por engenheiros, técnicos. Também tinha equipes destinadas ao atendimento das necessidades dos clientes em campo. Contava com pessoas que atuavam em atividades administrativas e respondiam, diretamente ao CEO, pelos aspectos financeiros, contábeis e de gestão de pessoas; outro grupo de profissionais da área técnica, atendiam as necessidades de clientes e desenvolviam soluções de engenharia, e outro grupo que se relacionava com clientes. Na CONSTRUTECH o processo de venda geralmente é longo e se consolidava, sobretudo, na confiança que a empresa conquistou no mercado e na figura do Engenheiro Mário. Desde 2012 a filha única do CEO, Mariana, então recém-formada em engenharia, ingressou na empresa e vinha passando por diversas atividades. A empresa estava bem, e as coisas pareciam estar sob controle.

Mariana gostava de ser engenheira, mas tinha outros planos para sua carreira e vida profissional, entre os quais não era prioridade dar continuidade à CONSTRUTECH. Mario, entretanto, tinha o desejo que ela viesse a se apaixonar pela empresa, como aconteceu com ele. Apesar de que Mariana já tivesse passado por quase todas as atividades que eram realizadas na empresa, ela não tinha familiaridade com as administrativas. Ela sempre declarava que não queria cuidar dessas atividades, da forma como o pai fazia, apesar de não o confrontar, até porque não tinha intenções de continuar indefinidamente na empresa.

### **Mudar ou mudar**

Infelizmente em 2017 o CEO foi diagnosticado com um tipo raro de câncer no fígado. Engenheiro Mário era novo (menos de 50 anos) e ainda não pensava, de forma estruturada, em sucessão. Entre os colaboradores não havia nenhum que se destacava em termos de liderança, talvez até pela forte figura do Engenheiro Mario. Mas ele precisava se dedicar completamente ao tratamento, deixando a empresa, caso quisesse ter uma chance de vencer a doença. E naquele momento ele resolveu passar o bastão para Engenheira Mariana.

O problema dessa inesperada sucessão é que, como Silva et al. (2023) frisam,

não foi possível definir paulatinamente uma transição, em que o fundador teria atribuições e envolvimento nas atividades empresariais. Tal estratégia é importante para motivar os funcionários que ficaram, já que alguns deles ainda podem contar com um elevado grau de lealdade à figura do idealizador.

O processo de mudança e transição não fora planejado, e, conseqüentemente existiam muitas questões que precisaram ser pensadas. Mariana não queria, e não podia ficar passando os problemas para o pai, e dessa forma, se viu com um grande desafio em suas mãos. O fato é que Mariana tinha um grande problema (ou uma grande oportunidade) em suas mãos.

O primeiro ano em que ela assumiu a gestão da empresa, foi muito desafiador para ela, pois tinha que lidar com a nova função além das questões relativas à saúde do seu pai. Porém, passado esse primeiro ano, e com a melhora de saúde de seu pai, apesar de ele não poder ainda se envolver, ela sente confiança em si mesma e na empresa e começa a tomar decisões que delineavam novos rumos para a CONSTRUTECH.

Mariana, orientada por pessoas da sua confiança, resolveu contratar um profissional de mercado que pudesse auxiliá-la a estruturar os processos decisórios, gerando mecanismos para a obtenção de informações confiáveis, auxiliando na estruturação de processos para o planejamento e avaliação de desempenho, de forma que a organização pudesse contar com a participação de profissionais contratados a quem, dessa nova forma, se poderia delegar objetivos, e não mais o cumprimento de tarefas. Para tanto ela contratou no final de 2018 um Controller, profissional experiente, com conhecimento na área da construção civil, mais a bagagem em empresas de grande porte de consultoria e auditoria.

O Controller, em seus primeiros noventa dias na empresa, elaborou um diagnóstico de gestão da empresa. (i) O primeiro ponto identificado foi a não existência de foco no desempenho: os profissionais eram movidos, de forma reativa, para o cumprimento de tarefas decorrentes de problemas; não para suas soluções. Pode-se dizer que se acreditava que os problemas deviam ser resolvidos imediatamente, o que não ocorria, e gerava uma percepção permanente de apagar incêndios; (ii) o segundo foi a ausência de uma área de gestão de pessoas: algumas pessoas cuidavam de obrigações trabalhistas, mas não havia foco nas pessoas. As funções não eram claras. A maior parte dos profissionais, mesmo na área técnica, eram muito inexperientes, carecendo de um

processo contínuo de capacitação. As lideranças não estavam prontas para assumir seus papéis, e a nova CEO precisa de mentoria; (iii) ausência de um sistema de informações adequado à gestão de desempenho: o software de gestão integrada (ERP) era inadequado para o tipo de negócio da empresa, não existiam metas nem ferramentas de gestão, o que pode ser explicado pela ausência de planejamento estratégico, operacional, orçamento empresarial, e rituais para o avaliação de desempenho; (iv) os processos internos não eram respeitados, haviam poucas políticas, das quais parte era inadequada, não havia uma estrutura de governança; por fim (v) não havia um plano de sucessão ou venda da empresa.

### **Estruturando a mudança**

Wickboldt (2021) frisam que as transformações societárias são uma realidade e podem ocorrer de forma inesperada por diversos motivos, dentre eles, as sucessões. Para que a operacionalização ocorra são necessários conhecimentos de negociação e mediação, pois podem existir interesses conflitantes.

Na CONSTRUTECH, a CEO, em conjunto com o Controller e equipe de líderes, que passaram a ser capacitados por um processo contínuo de treinamento, desenvolveu um plano de ação, que visava, em um primeiro momento, corrigir as falhas identificadas no diagnóstico do Controller.

Como ações desenvolvidas, pode-se destacar que logo no início de 2019, a identificação de um ex-CEO que passou a ser o mentor da Engenheira Mariana, também foi criada uma área de gestão de pessoas, o que possibilitou definir funções, cargos e salários, e conseqüentemente o estabelecimento de um organograma. Essa área contribuiu também com a transformação da cultura, por meio da identificação e contratação de novos profissionais com competências necessárias para o novo momento e o desenvolvimento de um plano de capacitação da equipe existente. Também foi desenvolvido um planejamento estratégico para os próximos 5 anos visando o crescimento em âmbito nacional e a formalização de uma parceria internacional que já ocorria de forma parcial há algum tempo. Também foi substituído o ERP, desenvolveu-se um orçamento empresarial, e foram criadas métricas de desempenho que podiam ser acompanhadas, de forma dinâmica por meio de dashboards.

Pelo fato de resolver as falhas identificadas, ao final de 2021 o faturamento da

empresa tinha quase dobrado, descontando-se o efeito inflacionário. Relacionamento com clientes e fornecedores foi fortalecido. Oportunidades internacionais pareciam mais efetivas.

### **Impasse ou oportunidade**

A CEO contratou uma empresa de advocacia para fazer uma reorganização societária, criando uma Holding, uma empresa de gestão patrimonial, e outra operacional, na qual era realizada a atividade técnica. Começaram a surgir interessados em adquirir a empresa e a Engenheira Mariana contratou uma empresa especializada em M&A para suportar o desenvolvimento de um plano que pudesse contribuir com a avaliação das seguintes alternativas: (i) Não vender a empresa e criar uma estrutura de governança (do negócio e da família) crescendo de forma orgânica e até mesmo adquirir alguns concorrentes menores; (ii) Vender o negócio, e para tanto, definir o melhor momento para a transação, visando maximizar o valor do negócio.

### **Compreendendo o ciclo de vida organizacional para tomar a decisão**

A Teoria do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) origina-se da associação da existência das empresas com o ciclo de vida biológico natural, no qual os organismos nascem, crescem, e após seu período de sobrevivência, morrem.

Moreira (2016) apresenta características comparativas entre os modelos de ciclo de vida organizacional, originadas dos estudos desenvolvidos por Greiner (1972), Miller e Friesen (1984), e Lester et al. (2003), conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Características comparativas entre os modelos de ciclo de vida organizacional

<b>Modelo de Greiner (1972)</b>	<b>Modelo de Miller &amp; Friesen (1984)</b>	<b>Modelo de Lester et al. (2003)</b>
1. Criatividade: Ênfase na criação de produto ou mercado. Fundadores são técnicos ou empreendedores. Estrutura simples e informal	1. Nascimento: Empresa pequena e jovem. Dirigida pelos donos. Ambiente homogêneo. Estrutura informal e centralizada. Pouca informação na tomada de decisões. Encontra nicho de mercado e é bastante inovadora. Risco substancial.	1. Existência: Pequena, estrutura informal. Fase empreendedora. O foco é a viabilização do negócio. Tomada de decisões está nas mãos dos donos.

<b>Modelo de Greiner (1972)</b>	<b>Modelo de Miller &amp; Friesen (1984)</b>	<b>Modelo de Lester et al. (2003)</b>
	<b>2. Crescimento:</b> Mais velha, ambiente mais heterogêneo e competitivo. Alguma formalização de estrutura. Expansão do escopo de produto e inovação substancial. Rápido crescimento.	<b>2. Sobrevivência:</b> Crescimento e desenvolvimento formal de alguma estrutura. Foco na geração de receita e crescimento financeiro.
<b>2. Direção:</b> Estrutura funcional e centralizada. Sistemas contábeis. <b>3. Delegação:</b> Adoção de centros de responsabilidade. Remuneração com base no desempenho.	<b>3. Maturidade</b> Maior tamanho e mais velha. Ambiente competitivo. Estrutura formal e burocrática. Base funcional de organização. Centralização moderada. Consolidação das estratégias de produto e mercado. Conservadora. Crescimento moderado.	<b>3. Sucesso</b> Maior que a maioria dos competidores. Estrutura funcional e mais formalizada. Burocrática. Políticas e procedimentos escritos. Estrutura hierárquica formal. Mais estabilizada. Processamento de informações mais sofisticado.
<b>4. Coordenação:</b> Análise por produto. Planejamento formal. Maiores análises, retorno e risco. Colaboração Tentativa de superar a burocracia. Estrutura matricial. Foco no trabalho em equipe. Gestão participativa.	<b>4. Renovação</b> Muito grande. Ambiente hostil, dinâmico e competitivo. Base divisional. Alta diferenciação e segmentação de produtos. Sistemas de controles sofisticados. Maior análise formal na tomada de decisões. Crescimento substancial.	<b>4. Rejuvenescimento</b> Muito grande. Desejo de voltar a "aprender". Colaboração e trabalho em equipe. Inovação. Estrutura divisional ou matricial. Sistemas de informações complexos. Ênfase no crescimento e maior participação.
	<b>5. Declínio</b> Estrutura formal e burocrática. Base funcional e centralizada. Abandono dos sistemas de informações e dos mecanismos de tomada de decisão. Baixo nível de inovação. Corte de preços. Aversão a risco e crescimento lento.	<b>5. Declínio</b> Maior preocupação com metas pessoais dos donos do que com as metas da organização. Poucos controles. Perda de <i>market share</i> . Controles e divisões voltam a ser centralizados nos donos. Conservadora.

Esses modelos evidenciam, com pequenas variações de nomenclatura e conceitos, cinco estágios ou fases, que sumarizam a trajetória das organizações, ao longo do tempo. Também associam características dessas entidades, como estrutura organizacional, estratégias, ambiente de negócios, porte e nível de formalização de processos analíticos e de decisão. Os cinco estágios do ciclo de vida são denominados: (1) existência ou nascimento; (2) sobrevivência ou crescimento; (3) sucesso ou maturidade; (4) rejuvenescimento ou renovação; e, por fim, mas não necessariamente nessa sequência, (5) declínio.

Os modelos de Miller e Friesen (1984) e Lester et al. (2003) também associam idade, tamanho da empresa, estrutura organizacional, estratégia, tomada de decisão,

inovação, processamento de informações, controle e ambiente, como características centrais de cada estágio, assim como nível de formalização, de centralização, de burocratização e de sofisticação das organizações (VALERIANO, 2012).

O primeiro estágio, existência ou nascimento, representa os passos iniciais e comuns de início das operações e do desenvolvimento organizacional das empresas. É nessa fase que a empresa busca sua viabilidade, a identificação de um nicho de mercado e uma carteira de clientes que possa apoiar sua existência (MILLER; FRIESEN, 1984; LESTER et al., 2003). São os primeiros passos da vida. Elas criam seu próprio ambiente, pensando de dentro para fora, protagonizam o que entendem ser seu papel no mercado com criatividade, geralmente sob a visão centralizada de seu fundador-empREENDEDOR (VALERIANO, 2012).

No segundo estágio, sobrevivência ou crescimento, a empresa já consegue desenvolver algum grau de análise (DAFT; MACINTOSH, 1984) e formalização da estrutura (QUINN; CAMERON, 1983). Buscam o crescimento por meio da expansão, com novos produtos e diferenciação no mercado, objetivando conquistar autonomia, competitividade e galgar novos degraus na continuidade do ciclo de vida (VALERIANO, 2012).

O terceiro estágio, denominado sucesso ou maturidade, pois traz um maior grau de formalização e controle na estrutura organizacional, tanto em termos de processos internos como de relacionamentos hierárquicos e relatórios. Lester et al. (2003) apontam que as organizações que passaram no teste de sobrevivência, crescendo a ponto de poderem proteger o que ganharam, em vez de mirar novos territórios estão nesse estágio. Nele o ambiente é visto como analisável (DAFT; MACINTOSH, 1984), e as decisões são tomadas ao nível da alta gerência, cabendo à média gerência tocar as operações diárias, numa estratégia defensiva e de controle do segmento, com foco no planejamento estratégico.

No quarto estágio, a organização percebe a necessidade de renovação ou rejuvenescimento, como forma de retomar sua vitalidade, reestimulando a inovação e criatividade por meio de uma estrutura mais enxuta e mais barata (mas ainda grande e burocrática), com coordenação e colaboração entre os membros da equipe para retornar à criatividade e à revalorização do cliente, que volta a ocupar papel de destaque no modelo de negócios e nas decisões internas, então descentralizadas (LESTER;



PARNELL CRANDALL; MENEFEE, 2008).

O último estágio do ciclo de vida organizacional refere-se ao declínio, embora o ciclo de vida possa se encerrar em qualquer estágio. Nesta fase, os interesses e metas pessoais dos administradores tendem a se sobrepor aos da organização (LESTER et al., 2003, 2008; FREZATTI et al., 2010). A contaminação do fator político, luta pelo poder e influência (Mintzberg, 1984), incapacidade de atender às demandas externas, perda de mercado e falta de lucro, acabam por minar a viabilidade da organização (VALERIANO, 2012). A empresa, já sem o vigor de antes, ainda se mostra reativa, na tentativa de ampliar os produtos e serviços oferecidos, a baixo custo (LESTER et al., 2003).

### **Problema**

Segundo Moreira (2016), as vantagens do modelo de Lester et al. (2003) e sua adoção como apoio às pesquisas voltadas ao ciclo de vida e gestão empresarial, são as seguintes: (i) pode ser utilizado para vários tipos de empresas; (ii) leva em conta sistemas de informações, passando pelos artefatos de contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão; e (iii) baseia-se em variáveis já sugeridas no modelo de Miller e Friesen (1984). O modelo de Lester et al. (2003), portanto, se diferencia de outros modelos de cinco estágios propostos anteriormente (GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972; LESTER; PARNELL, 2002; MILLER; FRIESEN, 1984; SCOTT; BRUCE, 1987), por ser mais abrangente, incluindo tanto empresas de pequeno quanto de maior porte.

Nesse sentido, identificar em que ponto do ciclo de vida a CONSTRUTECH está, ajuda a entender o quão factível é criar uma estrutura de governança sustentável na empresa. Na impossibilidade dessa criação, a venda pode vir a ser uma melhor escolha.

## Notas de Ensino

### Fontes dos dados

Os elementos contextuais e conceituais utilizados neste caso de ensino foram obtidos a partir de observações realizadas na empresa CONSTRUTECH. Os dados foram coletados na segunda metade da década de 2010. A estrutura do caso e das notas de ensino seguem as recomendações para a modalidade, tais como aquelas reportadas por Alberton e Silva (2018) e Chimenti (2020).

### Objetivos educacionais

Este caso foi desenvolvido para aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação lato sensu na área de Gestão, em disciplinas de Controladoria e Controle Gerencial, em sessões que abordem os conceitos relacionados ao ciclo de vida organizacional e como tal abordagem auxilia na compreensão das competências, desafios, oportunidades, característicos de cada etapa. Nesse sentido, os objetivos de aprendizagem são: (a) compreender os conceitos de ciclo de vida organizacional; (b) avaliar as diferentes características das organizacionais que ajudam a compreender as diferentes fases; e (c) analisar de forma crítica o processo de decisão de longo prazo de uma empresa, com base na utilização dessa teoria.

### Questões

Tendo em vista os objetivos didáticos propostos para o caso, sugerimos questões para reflexão. Todavia, essas questões são sugestões para estimular a análise do caso em condições similares pelos diferentes pequenos grupos, podendo ser modificadas ou não consideradas a critério do professor, a fim de melhorar sua aderência ao plano de ensino.

- 1) Com base na Teoria do Ciclo de Vida Organizacional, identifique os eventos que caracterizam cada um dos estágios da CONSTRUTECH.
- 2) Identifique os elementos que caracterizam cada uma das fases.
- 3) Qual modelo teórico do Ciclo de Vida Organizacional você identifica como o mais adequado para explicar as mudanças ocorridas na CONSTRUTECH? Justifique.

- 4) Tendo como base a Teoria do Ciclo de Vida Organizacional, qual seria sua sugestão para a CEO da CONSTRUTECH? Vender ou continuar com o negócio? Justifique.

### Plano de ensino

Sugere-se que o caso para ensino seja disponibilizado previamente aos alunos e que sejam direcionadas leituras prévias como suporte para a análise das questões propostas. Na aplicação do caso, recomenda-se a discussão inicial em grupos com poucos alunos e, em seguida, a discussão em plenária com a exposição de um representante de cada um dos grupos. Por fim, o professor encerra a discussão, apresentando um mapeamento das ideias que emergiram, relacionando as mesmas aos conceitos teóricos. A Tabela 2 sumariza o tempo recomendado para as atividades do caso.

Tabela 2 – Tempo recomendado para as atividades do caso

Atividades	Duração (minutos)
Abertura da discussão do caso pelo professor	5-10
Discussão em pequenos grupos	30-40
Exposição dos representantes dos pequenos grupos	30-40
Fechamento pelo professor	10-15

### Nível de dificuldade do caso

Erskine, Leenders e Mauffette-Leenders (1998) definem um critério para inferir o nível de dificuldade de um caso para o ensino. Essa dificuldade é mensurada mediante três dimensões: analítica, conceitual e de apresentação. Cada uma delas é ainda subdividida em três níveis de dificuldade, formando o “cubo de dificuldade do caso”. A dimensão analítica refere-se à natureza da tarefa diante do dilema, a dimensão conceitual diz respeito à complexidade dos conceitos envolvidos e finalmente a dimensão de apresentação compreende a quantidade e qualidade da informação presente no caso. Nesse sentido, a classificação do presente caso é trazida na Tabela 3.

Tabela 3 – Nível de dificuldade do caso

Dimensão	Nível de Dificuldade	Razões
Analítica	2	A tarefa a ser desenvolvida no caso tem uma dificuldade intermediária, ao passo que implica numa análise qualitativa da situação encontrada, mas não carece de avaliações detalhadas de cálculo.
Conceitual	2	Conceitos de ciclo de vida devem ser articulados a conceitos da avaliação de desempenho e da sucessão.
Apresentação	2	O tamanho do caso é intermediário e informações pertinentes ao dilema são trazidas de forma organizada.

### Referências

ALBERTON, A.; SILVA, A. B. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>

CHIMENTI, P. C. P. S. Reflexões sobre casos de ensino memoráveis. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 376, 2020. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200102>

DAFT, R. L.; MACINTOSH, N. B. The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation. **Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 43-66, 1984. <https://doi.org/10.1177/014920638401000105>

ERSKINE, J. A.; LEENDERS, M. R.; MAUFFETTE-LEENDERS, L. **Teaching with cases**. London: School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1998.

FREZATTI, F., RELVAS, T. R. S., NASCIMENTO, A. R., JUNQUEIRA, E. R., BIDO, D. S. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 45, n. 4, p. 383-399, 2010. [https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30469-1](https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30469-1)

GALBRAITH, J. The Stages of Growth. **Journal of Business Strategy**, v. 3, n. 1, p. 70-79, 1982. <https://doi.org/10.1108/eb038958>

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A. Aligning factors for successful organizational renewal. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 2, p. 60-67, 2002. <https://doi.org/10.1108/01437730210419189>

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003. <https://doi.org/10.1108/eb028979>

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; “RICK” CRANDALL, W.; MENEFEE, M. L. Organizational life cycle and performance among SMEs. **International Journal of Commerce and Management**, v. 18, n. 4, p. 313-330, 2008. <https://doi.org/10.1108/10569210810921942>

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>

MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 207- 224, 1984. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277632>

MOREIRA, L. V. M. **Sistema de controle gerencial como fator de influência no ciclo de vida organizacional de empresas familiares** (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, 2016. São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.12.2017.tde-24032017-161133>

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, v. 20, n. 3, p. 45-52, 1987. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90071-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90071-9)

SILVA, A. C.; SANTOS, A. C. F.; VAZ, S. L.; FERREIRA, L. C. M.; SARDENBERG, D. P. Sucessão familiar e o caso do Hospital Mater Dei: O Dilema do Sucedido. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 14, n. 1, e30320, 2023

VALERIANO, C. E. B. **Ciclo de vida organizacional e artefatos de Contabilidade Gerencial: Uma investigação nas 250 PME que mais cresceram no Brasil entre 2008 e 2010** (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, 2012. São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.12.2013.tde-07052013-195437>

WICKBOLDT, L. A.; CABRAL, L. M. M. A. C.; KRONBAUER, C. A.; SILVA, J. L. R. A empresa vai mudar de dono: e agora? **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, e26764, 2021.